

УДК 354.1

JEL H7

DOI 10.33244/2617-5932.7.2021.30-41

І. І. Жеков,*к.мед.н.,**НІСЦХ ім. М. М. Амосова,**м. Київ, Україна**e-mail: igor.zekov@gmail.com***ORCID ID 0000-0002-9785-7777;****А. В. Халецький,***к.держ.упр., доцент,**доцент кафедри управління**та адміністрування**КВНЗ «Вінницька академія**неперервної освіти»,**м. Вінниця, Україна**e-mail: akhaletsky@gmail.com***ORCID ID 0000-0001-7435-765X**

ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

У статті здійснюється аналіз кадрового забезпечення медичної сфери в умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні. Досліджено теоретичні аспекти кадрового забезпечення в державному регулюванні медичної сфери. Проведено аналіз стану та тенденції розвитку кадрового забезпечення в державному регулюванні медичної сфери. Обґрунтовано перспективи розвитку механізмів кадрового забезпечення в державному регулюванні медичної сфери. Сформульовано висновки та пропозиції щодо розв'язання проблемних питань організаційно-правового та управлінського складових механізму кадрового забезпечення в державному регулюванні медичної сфери.

Ключові слова: державне регулювання, кадрове забезпечення, медична сфера, механізм, публічне управління.

И. И. Жеков, А. В. Халецкий. Проблемы кадрового обеспечения медицинской сферы в условиях реформирования системы здравоохранения в Украине

В статье проводится анализ кадрового обеспечения медицинской сферы в условиях реформирования системы здравоохранения в Украине. Исследованы теоретические аспекты кадрового обеспечения в государственном регулировании медицинской сферы. Проведен анализ состояния и тенденций развития кадрового обеспечения в государственном регулировании медицинской сферы. Обоснованы перспективы развития

механизмов кадрового обеспечения в государственном регулировании медицинской сферы. Сформулированы выводы и предложения по решению проблемных вопросов организационно-правовых и управленческих составляющих механизма кадрового обеспечения медицинской сферы.

Ключевые слова: государственное регулирование, кадровое обеспечение, медицинская сфера, механизм, публичное управление.

Метою статті є аналіз кадрового забезпечення медичної сфери в умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні.

Постановка проблеми. В умовах глобальних ризиків та загроз суспільне значення медичної сфери зростає, зокрема у вирішенні проблемних питань кадрового забезпечення. Аналіз останніх публікацій дозволяє визначити ключові напрями розвитку кадрової політики і кадрового забезпечення в державному регулюванні медичної сфери. Так, проблемним питанням розвитку інтелектуального та кадрового менеджменту в управлінні охороною здоров'я присвячені наукові праці Т. Курило; особливості менеджменту в цій сфері досліджували Б. Криштопа та І. Андрєєва; проблемні питання державної кадрової політики з підготовки керівників охорони здоров'я вивчалися Ю. Вороненком, Н. Кобою та ін.

На думку провідних науковців, які вивчали питання розвитку механізму кадрового забезпечення медичної сфери, зокрема О. Краснової та Т. Плужнікова, механізм державного регулювання сфери охорони здоров'я – це сукупність цілей, принципів, методів адміністративного, економічного, правового та соціально-мотиваційного характеру, які здійснюються державою за допомогою досконалого набору інструментів і спрямовані на забезпечення ефективного та динамічного розвитку сфери охорони здоров'я [1].

Основними елементами механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я є суб'єкт, об'єкт, мета, цілі та принципи, а також інструменти реалізації механізму. Суб'єктами державного регулювання охорони здоров'я є органи державної влади та місцевого самоврядування, законодавчі, виконавчі, судові органи, громадські та політичні об'єднання. Під час регулювання медичної сфери держава визначає мету, завдання, напрями, принципи державної політики, встановлює обсяги бюджетного фінансування та створює систему інших регуляторів. Основним органом, що забезпечує реалізацію цілей та завдань у секторі охорони здоров'я, є Міністерство охорони здоров'я України, якому доручається формування та реалізація державної політики. Кабінет Міністрів України та Міністерство охорони здоров'я України розробляють інструменти для ефективної роботи медичного сектору, здійснюють планування та прогнозування, встановлюють державні стандарти, розробляють програми державних закупівель для забезпечення галузі необхідними ресурсами та контролюють діяльність у галузі охорони здоров'я. Основними завданнями регулювання охорони здоров'я стають, зокрема: виявлення потреб у медичних послугах; планування організації роботи медичних закладів; збір необхідної інформації та мобілізація ресурсів; забезпечення доступу до якісних медичних послуг; запобігання захворюванням; діагностика та лікування тощо.

В умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні основними цілями державного регулювання сфери охорони здоров'я є забезпечення громадян якісними медичними послугами та гарантованою державою безкоштовною допомогою; забезпечення фінансовими ресурсами та новітніми технологіями; удосконалення системи організації та

управління системою охорони здоров'я; підвищення кваліфікації кадрів; профілактична діяльність; нормативно-правове забезпечення; створення конкуренції на ринку надання медичних послуг; пристосування існуючої сфери охорони здоров'я до умов, які швидко змінюються не тільки на національному, але й глобальному рівнях [2].

Органи державної влади під час здійснення державного регулювання системою охорони здоров'я повинні дотримуватися основних принципів, зокрема: законності, прозорості, послідовності, оптимальності, передбачуваності, пріоритетності, ефективності, соціальної відповідальності. Основними методами державного регулювання охорони здоров'я при цьому є адміністративні, економічні, правові та соціально-мотиваційні методи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням кадрового забезпечення в контексті дослідження приділяли увагу такі вчені, як: В. Авер'янов [2], О. Рябенко [3], К. Левченко, В. Колпаков [5], Н. Матюхіна, А. Халецька [7] та інші. Основна увага в наукових працях приділялася проблемним питанням кадрового забезпечення окремих сфер державного регулювання, зокрема особливості кадрової політики у сфері охорони здоров'я досліджували І. Булах [8], О. Волосовець [9], Ю. Вороненко [10], Д. Карамішев [11], Я. Радиш [12] та інші науковці. Подальших досліджень потребують питання кадрового забезпечення медичної сфери в умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні, що й обумовило мету публікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державну кадрову політику варто розуміти як державну стратегію, системну роботу з кадрами на національному рівні, що відображає державну стратегію формування, розвитку та раціонального використання персоналу, усіх трудових ресурсів.

За змістом державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я – це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів та принципів держави в організації та регулюванні кадрових процесів і відносин, зокрема: вдосконалення кадрової системи конкретної галузі з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та реальних потреб у реформуванні; запровадження у встановленому порядку укладання трудового договору з керівниками та працівниками закладів охорони здоров'я; реорганізація системи планування та розподілу людських ресурсів у співвідношенні «лікар-медичний працівник середнього рівня» за рахунок збільшення кількості працівників середньої ланки; реформування вищої медичної та фармацевтичної освіти; підготовка фахівців за новими спеціальностями (медичний психолог; клінічний фармацевт; економіст охорони здоров'я; спеціаліст з інформатики охорони здоров'я; фахівець з експлуатації медичного обладнання; керівник охорони здоров'я); розширення підготовки сімейних лікарів та ін.; розробка нових державних стандартів вищої медичної та фармацевтичної освіти, освітньо-кваліфікаційних характеристик фахівців, освітніх та професійних програм і засобів єдиної оцінки рівня знань медичних та фармацевтичних працівників; удосконалення системи підготовки медичних сестер, розробка та впровадження програми розвитку медичних сестер, розширення функцій медичних сестер відповідно до світового досвіду, що зменшить потребу в лікарях у країні та ін. [6].

У публікації за темою дослідження розглянуто основні наукові поняття в широкому контексті, а також структурні елементи кадрового забезпечення (табл. 1).

Оцінка кадрового забезпечення передбачає порівняння певних характеристик працівника, його професійно-кваліфікаційного рівня та ділових якостей, результатів праці за відповідними вимогами, на яких ґрунтується ряд управлінських рішень з питань

підбору і розстановки кадрів, просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі, покращення методів управління персоналом та ін.

Таблиця 1

Основні наукові поняття кадрового забезпечення медичної сфери

Поняття	Автор або джерело
Кадрова політика – один з найважливіших напрямів державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації у кадрах, що полягає у стратегічній діяльності з цілевизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку та використання кадрових ресурсів як визначального чинника ефективності системи органів публічної влади	Термінологічний словник-довідник менеджера охорони здоров'я [13]
Кадрова політика – комплексна система управління людськими ресурсами, система управління людьми в масштабах держави, регіону, галузі чи окремої організації, провідний напрям діяльності держави, що охоплює розробку організаційних принципів роботи	Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія [5]
Кадрове забезпечення – це діяльність з відновлення трудових ресурсів, основний елемент управління людськими ресурсами, необхідний чинник досягнення цілей суспільного розвитку	Енциклопедичний словник з державного управління [14]
Персонал – це весь склад установ. Кадри – це не лише штатні кваліфікаційні працівники, а й кадри, що відповідають своєму робочому місцю	Щокін Г. В. [15]
Кадрові процеси – об'єктивно зумовлені, соціально значущі зміни, розгортання стану кадрових відносин і зв'язків, кількісних та якісних параметрів кадрового корпусу, результат дії об'єктивних та суб'єктивних факторів, причому як у середині організації, так і поза нею	Олуйко В. М. [4]

Джерело: узагальнено авторами за [4], [5], [13], [14], [15].

У галузі охорони здоров'я основою стає пацієнт-центрична модель з відповідними принципами: забезпечення доступу до медичної допомоги; координація та інтеграція надання медичної допомоги; повага до потреб та очікувань пацієнтів; надання пацієнтам інформації щодо діагнозу та процесу лікування; емоційна підтримка; залучення сім'ї до процесу надання медичної допомоги [5].

Серед нагальних завдань, що стоять перед національною системою охорони здоров'я, – ресурсне забезпечення системи охорони здоров'я професійними кадрами: наявність персоналу, їх кваліфікація та розміщення; умови праці, заробітна плата, соціальне забезпечення; матеріально-технічне та технологічне забезпечення трудового процесу; належний рівень медичної допомоги та ін.

Кадрова політика на національному рівні покликана забезпечити ефективне функціонування медичної галузі. Так, за оцінками міжнародних експертів, для досягнення національних та глобальних цілей охорони здоров'я необхідно створити контингент кваліфікованих медичних працівників. Тому для розвитку ефективної кадрової політики

має бути застосований сучасний інструментарій – розробка та реалізація стратегії кадрового забезпечення, яка базується на реальних потребах медичної галузі.

Важливість цього питання з точки зору реформ полягає ще й у тому, що в умовах глобальних ризиків та загроз частка (понад 40 % у світі, а в Україні – понад 70 %) витрат на охорону здоров'я витрачається на медичних працівників. 2006 року в Доповіді про стан охорони здоров'я у світі ВООЗ було зазначено, що для збільшення ефективності кадрів сфери охорони здоров'я потрібні новітні стратегії з метою подолання кадрової кризи та у напрямі збільшення інвестицій у розвиток людських ресурсів [19].

Кількісний аналіз кадрового забезпечення медичної сфери свідчить, що спостерігається тенденція до зменшення кількості медичних спеціалістів з вищою освітою. 2010 року в Україні було 224 876 лікарів і забезпеченість становила 49,3 на 10 тис. населення. 2014 року – вже 185 945 фахівців, рівень забезпеченості – 43,5. У 2018 році працювали 185 675 лікарів і показник забезпеченості медичними спеціалістами становив 44,2 на 10 тис. населення. В установах МОЗ України працюють 156 863 лікарі, включаючи співробітників науково-дослідних інститутів та закладів вищої освіти. Забезпеченість лікарями становить 37,36 на 10 тис. населення (2017 року цей показник дорівнював 37,8). Рівень забезпеченості кадрами – 34,15 на 10 тис. населення [20].

Отже, реформування системи охорони здоров'я варто проводити з огляду на кадровий потенціал галузі. Через непередумані кроки в кадровій політиці можливі ризики втрати медичних працівників унаслідок трудової міграції та вікового цензу, професійної демотивації. Відсутність уваги з боку держави та ретельного аналізу може зумовити втрату трудового ресурсу медичної галузі з подальшим гальмуванням будь-якої реформи [21].

Планування кадрового забезпечення є інструментом реалізації кадрової політики, невід'ємною частиною управління персоналом, системою заходів, що здійснюються органами публічної влади та органами місцевого самоврядування стосовно організації надання послуг та звітності, юридичних аспектів роботи, управління процесами роботи з персоналом, дотримання вимог та забезпечення надання послуг, а також якості надання послуг (фінансові аспекти, робота в системі eHealth), розбудові системи комунікації з медичним персоналом, пацієнтами, ЗМІ та ін. [12].

На рівні організації основні напрями зводяться до таких: забезпечення організації в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період і на перспективу; створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження упродовж робочого періоду; задоволення розумних потреб персоналу; забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника та ін. [20].

Окремі елементи у системному поєднанні можуть значно підвищити ефективність завдяки ефекту синергії.

Як уже зазначалося, ефективність роботи системи охорони здоров'я насамперед залежить від продуктивності праці, рівня підготовки її працівників, раціонального використання кадрів і їхньої мотивації до роботи. Тому останнім часом на місцевому рівні приділяють багато уваги саме проблемам робочого середовища медичних працівників, вказуючи на те, що заходи щодо його створення відіграють ключову роль у забезпеченні як достатньої кількості кадрів охорони здоров'я, так і високої якості, продуктивності та мотивації цих кадрів. Це питання набуває актуальності у зв'язку з тим, що умови пандемії значно погіршили мотиваційні складові [21].

На основі проведеного аналізу кадрового забезпечення медичної сфери у цій публікації пропонуються напрями щодо вирішення проблемних питань кадрового забезпечення медичної сфери в умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні, а саме:

1. Оптимізація кадрово-ресурсної складової кадрового забезпечення медичної сфери.
2. Удосконалення нормативно-правової бази кадрового забезпечення медичної сфери.
3. Удосконалення мотиваційної складової кадрового забезпечення медичної сфери.

За першим напрямом необхідно визначити перспективи розвитку та основні цілі кадрового забезпечення медичної сфери щодо оптимізації кадрово-ресурсної складової, зокрема:

- забезпечення більш раціонального розподілу завдань та обов'язків між кадрами (медичними працівниками) як перспективної стратегії поліпшення доступу та підвищення ефективності витрат у рамках системи охорони здоров'я (наприклад, розширення доступу до медичної допомоги шляхом навчання та підключення медичних працівників середньої ланки і непрофесійних працівників охорони здоров'я до виконання певних процедур, які в іншому випадку виконують тільки працівники, що мають більш тривалу (а іноді й більш спеціалізовану) підготовку;

- забезпечення організаційної структури складом персоналу працівників закладів охорони здоров'я (медичних та управлінських), професійно підготовленим до виконання завдань у складних умовах пандемії тощо;

- раціональне управління професійним потенціалом персоналу закладів охорони здоров'я;

- розробка організаційної структури закладів охорони здоров'я, адекватної цілям і завданням реформування в контексті кадрового забезпечення медичної сфери;

- вдосконалення механізмів ресурсного забезпечення процесів надання медичних послуг (залежить від інтенсивності потоку пацієнтів у медичних установах та різних умов: рівня захворюваності, медичної активності населення тощо);

- створення механізму планування й оптимального використання ресурсів процесу надання медичних послуг з урахуванням показників потоків пацієнтів;

- визначення обсягу необхідних фінансових ресурсів залежно від інтенсивності потоків пацієнтів та вартості ресурсного забезпечення, зокрема стану реалізації державних програм розвитку медичної сфери;

- удосконалення інноваційного технологічного розвитку.

За другим напрямом необхідно визначити перспективи розвитку та основні цілі щодо удосконалення нормативно-правової бази кадрового забезпечення медичної сфери.

Нормативно-правова база кадрового забезпечення медичної сфери покликана забезпечити цілісність законодавства з питань виконання завдань і функцій державного регулювання в системі публічного управління та адміністрування. В Україні за роки незалежності, відповідно до Конституції України, створено інститут публічного управління й адміністрування як важливий інструмент формування та реалізації державної політики, забезпечення прав і свобод людини та громадянина, а також з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду сформовано відповідну систему національного законодавства у цій сфері.

Реалізація цього напрямку повинна починатися із систематизації та узгодженості чинної нормативно-правової бази, що регламентує питання кадрового забезпечення медичної сфери в Україні (питання підготовки, розподілу, працевлаштування медичних

кадрів, управління кадрами, підвищення мотиваційної складової тощо). Цей напрям удосконалення кадрової політики у сфері охорони здоров'я передбачає:

- формування єдиних підходів до встановлення нормативів за різними розділами медичної, соціальної, психологічної та інших видів допомоги з метою раціонального використання кадрових ресурсів медичної сфери;
- удосконалення нормативно-правових актів щодо номенклатури спеціальностей і посад працівників сфери охорони здоров'я, кваліфікаційних вимог до посад та характеристик спеціальностей тощо;
- удосконалення обліково-звітної документації кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я, системи моніторингу та критеріїв оцінки якості роботи медичних працівників, вироблення ефективних механізмів підвищення мотивації тощо;
- посилення механізмів контролю за дотриманням норм законодавства.

Сучасне законодавство стосовно кадрового забезпечення медичної сфери, як свідчить практика, не повною мірою задовольняє зростаючі потреби забезпечення реалізації конституційних прав і свобод людини та громадянина, ефективного виконання завдань і функцій демократичної, соціальної, правової держави, не відповідає рівню зрілості громадянського суспільства та визначеним перспективам його розвитку. Негативні факти і тенденції у медичній сфері спричинені значною мірою тим, що законодавство не забезпечує стабільності, статусу, умов матеріального забезпечення та соціального захисту працівників медичної сфери, які не відповідають рівню покладеної на них відповідальності. Подальший розвиток кадрового забезпечення медичної сфери має здійснюватися на засадах конституційності та законності регулювання; високої професійності, демократичності та прозорості процедур прийняття рішень; дотримання вимог законодавства, етичних норм і правил поведінки.

За третім напрямом необхідно визначити перспективи розвитку та основні цілі кадрового забезпечення щодо удосконалення мотиваційної складової кадрового забезпечення:

- провадити систему підвищення заробітної плати медичним працівникам сфери охорони здоров'я залежно від рівня кваліфікації медичних працівників, обсягів, якості, складності, ефективності та умов виконуваної роботи, а також безперервності стажу роботи;
- удосконалити індикатори якості, процедури анкетувань споживачів послуг медичної сфери для визначення ступеня задоволеності рівнем кваліфікації медичних працівників;
- розвивати систему забезпечення службовим житлом, особливо в сільській місцевості;
- удосконалювати умови праці (оснащення робочого місця відповідно до табеля оснащення; регулярного підвищення професійного рівня медичних працівників за рахунок дистанційних форм навчання, телелекцій, телеконсультацій);
- забезпечувати безпеку праці.

Успіх реформування системи охорони здоров'я в Україні залежить насамперед від її кадрового забезпечення та комплектування висококваліфікованими кадрами як першочергове завдання. Для розв'язання цієї проблеми необхідно проводити єдину державну кадрову політику, науково обґрунтувати кадрове забезпечення у фахівцях, удосконалювати систему професійного розвитку працівників закладів охорони здоров'я. В основу кадрового забезпечення мають бути покладені принципи демократичного добору, кар'єрного розвитку за діловими якостями, постійного навчання, заохочення до розвитку кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю.

Висновки. У процесі діагностики стану та проблем, пов'язаних з ефективним кадровим забезпеченням медичної сфери, встановлено, що оцінка кадрового забезпечення передбачає порівняння певних характеристик людини: професійно-кваліфікаційного рівня; ділових якостей; результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Оцінка персоналу в системі кадрового забезпечення повинна обов'язково включати психологічний компонент та забезпечувати зворотний зв'язок.

В основі державного регулювання медичною сферою лежить пацієнт-центрична модель з відповідними принципами: забезпечення доступу до медичної допомоги; координація та інтеграція надання медичної допомоги; повага до потреб та очікувань пацієнтів; надання пацієнтам інформації щодо діагнозу та процесу лікування; емоційна підтримка; залучення сім'ї до процесу надання медичної допомоги.

На основі якісного та кількісного аналізу кадрового забезпечення медичної сфери зроблено висновок, що для розвитку ефективного кадрового забезпечення має розроблятися та реалізовуватися відповідна стратегія, яка базується на реальних потребах медичної галузі.

Перспективи розвитку механізмів кадрового забезпечення медичної сфери потребують формування кадрового складу організації (прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення кадрів й укладання договорів та контрактів); стабілізації кадрів (формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації, навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників), а також професійно-кваліфікаційного та посадового переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краснова О., Плужніков Т. Особливості механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 46–48. URL: http://elib.umsa.edu.ua/jspui/bitstream/umsa/10592/1/Peculiarities_of_state_regulation_health.pdf
2. Авер'янов В. Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Факт, 2003. 384 с.
3. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку: кол. моногр. / кол. авт.; упоряд. проф. Я. Ф. Радиш, передм. Т. Д. Бахтеевої; за заг. ред. проф. М. М. Білінської, проф. Я. Ф. Радиша. Київ: НАДУ, 2013. 424 с.
4. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія. Хмельницький: ХУУП, 2005. 326 с.
5. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін.; за заг. ред. В. М. Олуйка; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Київ: НАДУ, 2008. 418 с.
6. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. *Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я»*. Київ, 2019. URL: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf>

7. Калігаєва Н., Халецька А. Питання ефективного функціонування кадрової складової органів влади: антикризові підходи. *Cxið*. 2015. № 4 (136). С. 12–16. DOI: <https://doi.org/10.21847/1728-9343.2015.0.51683>
8. Булах І. Є., Войтенко Л. П., Антоненко Ю. П. Моніторинг якості медичної освіти. Міжнародний досвід. *Медична освіта*. 2018. № 3. С. 5–12. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mosv_2018_3_3
9. Волосовець О. Не буде кадрів – не буде й реформ. ULR: <https://www.vz.kiev.ua/oleksandr-volosovets-ne-bude-kadriv-ne-bude-j-reform/>
10. Вороненко Ю. В., Шекера О. Г. Образование в современном мире, инновации и перспективы в медицине. *Сучасна післядипломна медична освіта: досягнення, проблеми, перспективи*: матеріали навч.-наук. конф., Харків, 7–8 листопада, 2013 р. / за заг. ред. О. М. Хвисяюка, М. І. Хвисяюка, В. Г. Марченко. Харків: Оберіг, 2013.
11. Карамішев Д. В., Рогова О. Г. Перспективи запровадження страхування професійної відповідальності медичних і фармацевтичних працівників. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 7. ULR: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=157>
12. Радиш Я. Ф., Поживілова О. В., Васюк Н. О. Кадрове забезпечення охорони здоров'я України: сутність понять. *Економіка та держава*. 2012. № 1. С. 97–101. ULR: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2012/28.pdf
13. Термінологічний словник-довідник менеджера охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: Преса України, 2001. 240 с.
14. Енциклопедичний словник з державного управління: довідков. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 819 с.
15. Щокін Г. В. Соціальна теорія та кадрова політика: монограф. Київ: МАУП, 2000. 576 с.
16. Хренов М., Захожа В. Індекс здоров'я. Україна – 2019: Результати загальнонаціонального дослідження. *Медична газета «Здоров'я України 21 сторіччя»*. 2020. № 6 (475). ULR: <http://health-ua.com/article/60092-ndeks-zdorovya-ukrana--2019>
17. Бойко С. Г. Тенденції та особливості державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. ULR: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_1/12.pdf
18. Васюк Н. О. Удосконалення кадрового забезпечення державного управління охороною здоров'я в Україні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2015. Вип. 2. С. 34–51. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2015_2_5
19. Коба Н. М. Основні проблеми державної кадрової політики з підготовки керівників охорони здоров'я / Н. М. Коба, Р. М. Ісаєнко, В. В. Короленко та ін. *Український науково-медичний молодіжний журнал*. 2012. № 2. С. 16–22.
20. Медичні кадри та мережа закладів охорони здоров'я системи МОЗ України за 2017–2018 роки / укл. В. М. Заболотько, О. М. Якименко, І. Є. Стешенко, Л. Б. Харкевич. Київ, 2019.
21. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. Київ, 2018. 96 с.

REFERENCES

1. Krasnova, O., Pluzhnikov, T. (2018). Osoblyvosti mekhanizmu derzhavnoho rehuliuvannia sfery okhorony zdorovia [Peculiarities of the state regulation mechanism of health]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, (7), 46–48. ULR: http://elib.umsa.edu.ua/jspui/bitstream/umsa/10592/1/Peculiarities_of_state_regulation_health.pdf
2. Averianov, V. B. (2003). Derzhavne upravlinnia: problemy administrativno-pravovoi teorii ta praktyky [Public administration: problems of administrative-legal theory and practice] (ed. by V. B. Averianov). Kyiv: Fakt.
3. Bilyns'ka, M. M., Radysh, Ja. F. (Eds.). (2013). Derzhavne upravlinnja okhoronoju zdorov'ja v Ukraini: ghezeza i perspektyvy rozvytku [Public administration of health care in Ukraine: genesis and prospects of development]. Kyiv: NADU.
4. Oluiko, V. M. (2005). Kadrovi protsesy v derzhavnomu upravlinni Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku [Personnel processes in public administration of Ukraine: state and prospects of development]. Khmelnytskyi: KhUUP.
5. Oluiko, V. M., Ryzhykh, V. M., Surai, I. H. et al. (2008). Derzhavna kadrova polityka: teoretyko-metodolohichne zabezpechennia [State personnel policy: theoretical and methodological support] (ed. by V. M. Oluiko). Kyiv: NADU.
6. Bohdan, D., Boiko, A., Vasylova, A. et al. (2019). Kadrovi resursy systemy okhorony zdorovia v Ukraini. Sytuatsiynyi analiz [Human resources of the health care system in Ukraine. Situational analysis] (*Proekt USAID «Pidtrymka reformy okhorony zdorovia»*). Kyiv. ULR: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf>
7. Kaligayeva, N., Khaletska, A. (2015). Pytannia efektyvnoho funktsionuvannia kadrovoi skladovoi orhaniv vlady: antykrizovi pidkhody [Some aspects of effective functioning of the personnel component of the authorities: anti-crisis approaches]. *Skhid*, (4 (136), Special Issue. Series «Public Administration»), 12–16. <https://doi.org/10.21847/1728-9343.2015.0.51683>
8. Bulakh, I. Ye., Voitenko, L. P., Antonenko, Yu. P. (2018). Monitorynh yakosti medychnoi osvity. Mizhnarodnyi dosvid [Quality monitoring in medical education. International practices]. *Medychna osvita*. (3). 5–12. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mosv_2018_3_3
9. Volosovets, O. (2019). Ne bude kadriv – ne bude y reform [There will be no staff – there will be no reforms]. ULR: <https://www.vz.kiev.ua/oleksandr-volosovets-ne-bude-kadriv-ne-bude-j-reform/>
10. Voronenko, Yu. V., Shekera, O. H. (November 7–8, 2013). Obrazovanye v sovremennom myre, ynnovatsyy u perspektyvy v medytsyne [Education in the modern world, innovations and perspectives in medicine]. In *Suchasna pisliadyplomna medychna osvita: dosiahnennia, problemy, perspektyvy*. Kharkiv: «Oberih».
11. Karamyshev, D. V., Rohova, O. H. (2010). Perspektyvy zaprovadzhennia strakhuvannia profesiinoi vidpovidalnosti medychnykh i farmatsevtichnykh pratsivnykiv [Perspectives of introduction of the medical and pharmaceutical professional liability insurance]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (7). ULR: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=157>
12. Radysh, Ya. F., Pozhyvilova, O. V., Vasiuk, N. O. (2012). Kadrove zabezpechennia okhorony zdorovia Ukrainy: sutnist poniat [Human resources of Ukrainian healthcare: the essence of concepts]. *Ekonomika ta derzhava*, (1), 97–101. Retrieved from http://www.economy.in.ua/pdf/1_2012/28.pdf

13. Terminolohichniy slovnyk-dovidnyk menedzhera okhorony zdorovia [Health Manager's Glossary]. (2001). K.: Presa Ukrainy.
14. Surmin, Yu. P., Bakumenko, V. D., Mykhnenko, A. M. at al. (2000). Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic dictionary of public administration]. (Eds. by Yu. V. Kovbasiuka, V. P. Troshchynskoho, Yu. P. Surmina). Kyiv: NADU.
15. Shchokin, H. V. (2000). Sotsialna teoriia ta kadrova polityka [Social theory and personnel policy]. Kyiv: MAUP.
16. Khrenov, M., Zakhosha, V. (2020). Indeks zdorovia. Ukraina – 2019 [Health Index. Ukraine – 2019]. Medical newspaper «Health of Ukraine of the 21st century», (6 (475). ULR: <http://health-ua.com/article/60092-ndeks-zdorovya-ukrana--2019>
17. Boiko, S. H. (2018). Tendentsii ta osoblyvosti derzhavnoi kadrovoi polityky u sferi okhorony zdorovia [Tendencie and features of state personnel policy in health care]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, (1). ULR: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_1/12.pdf
18. Vasiuk, N. O. (2015). Udoskonalennia kadrovoho zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia okhoronoiu zdorov'ya v Ukraini [Improving the staffing of public health management in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, (2), 34–51. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2015_2_5
19. Koba, N. M., Isaenko, R. M., Korolenko, V. V. at al. (2012). Osnovni problemy derzhavnoi kadrovoi polityky z pidhotovky kerivnykiv okhorony zdorovia [The main problems of the personnel public policy for the heads training in the sphere of health care]. *Ukrainskyi naukovo-medychnyi molodizhnyi zhurnal*, (2), 16–22.
20. Zabolotko, V. M., Yakymenko, O. M., Steshenko, I. Ye., Kharkevych, L. B. (2019). Medychni kadry ta merezha zakladiv okhorony zdorovia systemy MOZ Ukrainy za 2017–2018 roky [Medical staff and network of institutions health care system of the Ministry of Health of Ukraine for 2017–2018]. Kyiv.
21. Korolenko, V. V., Yurochko, T. P. (2018). Kadrova polityka u sferi okhorony zdorovia Ukrainy v konteksti yevropeiskoi intehtratsii [Human resources policy in the field of security Ukraine's health in context European integration]. Kyiv. KIM.

Ihor I. Zhekov, Candidate of Medical Sciences, Amosov National Institute of Cardiovascular Surgery

Andriy V. Khaletskyi, Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Vinnytsya Academy of Continuing Education

Problems of Staffing the Medical Sphere in the Context of Reforming the Healthcare System in Ukraine

Introduction. One of the most important component of successful socio-economic development of Ukraine is the reform of the healthcare system, the implementation of which becomes impossible without a balanced personnel policy. In the conditions of global risks and threats, the social significance of medical sphere is growing critically, in particular, in solving problematic human resources issues. Considering the current challenges associated with comprehensive healthcare reform in the country and the need to address the complex issues of the industry, it is of crucial importance to address the problems of improving the efficiency of medical staffing.

Purpose of the article is to analyze the staffing of medical sector in terms of reforming the healthcare system of Ukraine.

Methods of comparison, analysis and synthesis, as well as methods of induction, deduction and abstraction have been used in the research.

The main results of the research are: a detailed analysis of organizational, legal and managerial components of the mechanism of staffing the medical sector. The directions of improvement of the specified mechanism in the system vision of optimization of personnel and resource component of staffing of medical sphere, improvement of normative-legal base of staffing and motivational component of staffing of medical sphere are offered.

Conclusion. Solving the problematic issues of staffing of the medical sphere requires the formation of the staff of healthcare institutions (forecasting the structure, identifying needs, attracting, selecting and placing staff and concluding agreements and contracts); staff stabilization (formation of a data bank on the level of qualifications, personal skills, desires, results of work evaluation to determine the potential of each employee to organize, train, improve and retain or dismiss employees, as well as professional qualifications and job transfers in career), creating a permanent staff and jobs, improving the moral and psychological climate in the organization.

Key words: *staffing, medical sphere, public administration, state regulation, mechanism.*

Стаття надійшла до редколегії 18 грудня 2020 року